

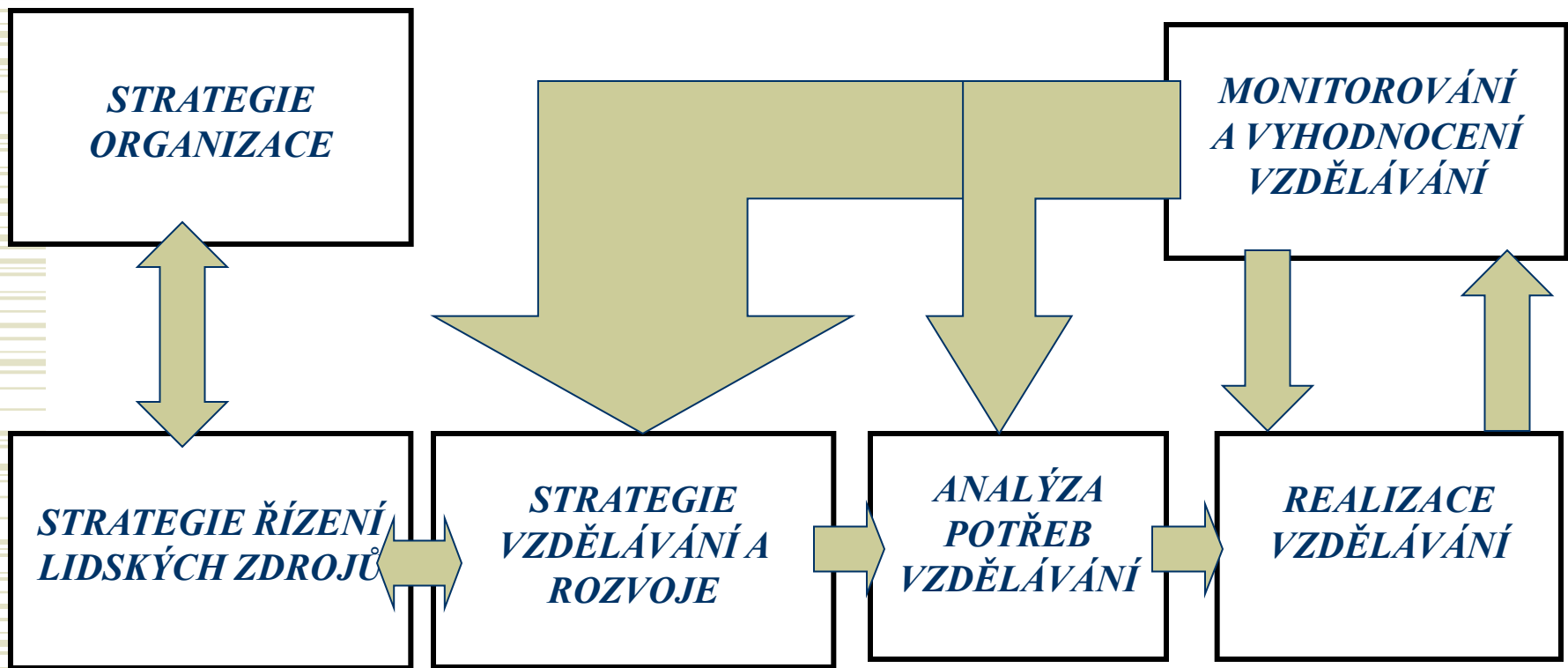
Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců



Organizace potřebují systém školení, který má dva cíle:

- ◆ Je nástrojem řízení, který umožňuje rozvoj organizace,
- ◆ Je nástrojem školení, umožňující rozvoj lidí.

Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců



Údaje získávané za účelem analýzy potřeb vzdělávání

- ◆ Aby bylo vzdělávání efektivní, je nezbytné rozpoznat potřeby vzdělávání nejen u jednotlivců a skupin, ale i to, jak jsou jejich potřeby vzdělávání v souladu s celkovými cíli organizace.
- ◆ *Při získávání údajů je třeba si uvědomit, co je základním cílem procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků. Jde o to, zajistit **způsobilost** všech pracovníků ke kvalitnímu výkonu činností pracovního místa, na kterém jsou zařazeni.*
- ◆ *Účelná organizační struktura, vytvoření pracovních míst v jednotlivých organizačních jednotkách, zařazení způsobilých pracovníků na tato místa a jejich kontinuální rozvoj jsou tzv. **klíčovými faktory výkonu organizace.***

Kompetence

V souvislosti s kompetencemi mluvíme o :

- ♦ **současné úrovni kompetencí** - při zjišťování současných znalostí, dovedností a postojů jednotlivce pro výkon daného pracovního místa
- ♦ **požadované úrovni kompetencí** pro současné nebo budoucí funkční zařazení
- ♦ o **potenciálu kompetencí** - kompetence, které nejsou v současné době plně využity a představují potenciál pro rozvoj jednotlivce, organizace.

Analýza vzdělávacích potřeb

PŘÍNOS PRO ORGANIZACI

- ♦ odhalení a definice současných problémů a bloků, týkajících se lidských zdrojů v organizaci
- ♦ stanovení plánu vzdělávání potřebného pro efektivní fungování organizace
- ♦ navržení systematického vzdělávání v organizaci – vytvoření vzdělávacího programu, který zahrnuje výběr témat, vzdělávacích metod a aktivit, jejichž realizace vede k dosažení cílů a poslání organizace efektivním způsobem
- ♦ optimalizace finančních nákladů na vzdělávání v organizaci, které vede i k celkovému efektivnějšímu fungování organizace

Analýza vzdělávacích potřeb zahrnuje

- ◆ seznámení s neziskovou organizací (poslání, organizační dokumenty apod.)
- ◆ nalezení vlastníka tréninkové potřeby
- ◆ nalezení „nositele rozhodnutí“
- ◆ provedení SWOT analýzy
- ◆ stanovení strategických výhod
- ◆ stanovení strategických slabin
- ◆ výběr oblastí pro vzdělávání
- ◆ definice konkrétních témat
- ◆ tvorba vzdělávacího plánu

PROČ analýza VP?

- ◆ Neziskové organizace se již za dobu svého působení naučily více či méně investovat část svých obtížně získaných finančních prostředků do **vzdělávání svých pracovníků**.
- ◆ Klíčovým problémem je v mnoha případech **chybný výběr témat kurzů a školení**, popřípadě nevhodný výběr metody vzdělávání.
- ◆ NNO pak mají pracovníky vzdělané v oborech, ve kterých si myslí, že potřebují rozvoj, ale nemají vůbec jistotu, že nevzdělanost v tomto oboru způsobila problematické situace v organizaci.

PROČ analýza VP?

- ◆ Často se pak stává, že pracovníci následně nejsou schopni získané vzdělání v praxi využít, protože důvod špatného fungování organizace je zcela jinde.
- ◆ Proto je pro každou NNO dobré nejprve projít podrobnou analýzou – tzv. analýzou vzdělávacích potřeb, která přímo ukáže na oblasti v organizaci, kde je potřebný rozvoj a nadefinuje možnou nabídku efektivního vzdělávání.
- ◆ Na základě AVP vznikne **kvalitní adresný vzdělávací plán** přímo pro danou organizaci.
- ◆ Díky AVP bude organizace vědět, že se skutečně rozvíjí v oblastech, ve kterých potřebuje, a školitelé budou moci efektivně pracovat.

Při analýze potřeb vzdělávání je třeba rozlišit několik úrovní pro definování úrovní kompetencí:

- ◆ **kompetence jednotlivce** - základna pro každé hodnocení potřeb, porovnává se úroveň znalostí, dovedností, postojů jednotlivých pracovníků a členů,
- ◆ **kompetence oddělení** - vyjadřuje potřeby funkčního oddělení ve vztahu k úkolům a odpovědnostem v rámci celé organizace (např. marketing, výroba, konstrukce ...)
- ◆ **kompetence organizace** - sem zahrnujeme výkonnost celé organizace, potřeby, které mají vazby na cíle, strategie firmy, na vývojové programy a projekty rozvoje.

Zaměření analýzy vzdělávacích a rozvojových potřeb můžeme graficky znázornit takto



Proces analýzy vzdělávacích potřeb Ize rozložit do následujících kroků:

- 1. Plánování analýzy vzdělávacích potřeb**
- 2 . Sběr informací**
- 3. Vyhodnocení informací**
- 4. Návrh vzdělávacího programu**

ANALÝZA POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ

IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ

```
graph TD; A[IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ] --> B[Analýza údajů o organizaci jako celku]; A --> C[Analýza pracovních míst a činností]; A --> D[Analýza údajů o jednotlivých pracovnících a členech];
```

**Analýza údajů
o organizaci jako
celku**

**Analýza
pracovních míst a
činností**

**Analýza údajů
o jednotlivých
pracovnících a
členech**

Kroky analýzy pracovních míst pro účely vzdělávání a rozvoje pracovníků:

- ◆ *Rozhovor s držitelem pracovního místa*
- ◆ *Rozhovor s manažery a bezprostředně nadřízenými*
- ◆ *Rozhovor s lidmi, kteří přicházejí s výkonem činností pracovního místa do styku.*
- ◆ *Zkoumání cílů pracovního výkonu*
- ◆ *Analýza požadovaných kompetencí (kvalifikace)*

Analýza údajů o jednotlivcích

- ♦ **záznamy výsledků různých zkoušek, testů apod.**
- ♦ **analýzy záznamů hodnocení výkonů pracovníků.**
- ♦ **informace o aspiraci členů a pracovníků týkající se jejich pracovní kariéry.**

Tři základní důvody školení zaměstnanců:

1. Zvyšování úrovně všeobecných znalostí členů a zaměstnanců.
2. Kvalifikace nebo zvýšení profesionality určitých kategorií zaměstnanců a členů.
3. Vnitřní změny v organizaci.

Příprava a rozvoj pracovníků a členů NN0

- ◆ Závčvik
- ◆ Zaškolení
- ◆ Studium za účelem získání odborné kvalifikace
- ◆ Patron
- ◆ Příprava ke kvalifikačním zkouškám
- ◆ Periodické obnovování způsobilosti
- ◆ Pracovní stáže
- ◆ Řešitelské týmy
- ◆ E-learning

Příprava manažerů

- ◆ Stáže
- ◆ Řešení projektů
- ◆ Odborné kurzy a tréninky
- ◆ Rozvojové workshopy
- ◆ Kurzy zaměřené na rozvoj měkkých dovedností
- ◆ Postgraduální a vysokoškolské studium
- ◆ Assessment Centre
- ◆ E-learning
- ◆ ...

Interní vzdělávací systém České cesty Základní východiska

Interní vzdělávací systém OB-ČC vychází ze **čtyř pilířů Outward Bound** a v jejich integritě sleduje základ kvalitního instruktora či lektora České cesty:

- ◆ *I. Znalost, dovednost, um*
- ◆ *II. Schopnost empatie*
- ◆ *III. Sebedůvěra*
- ◆ *IV. Fyzická zdatnost .*

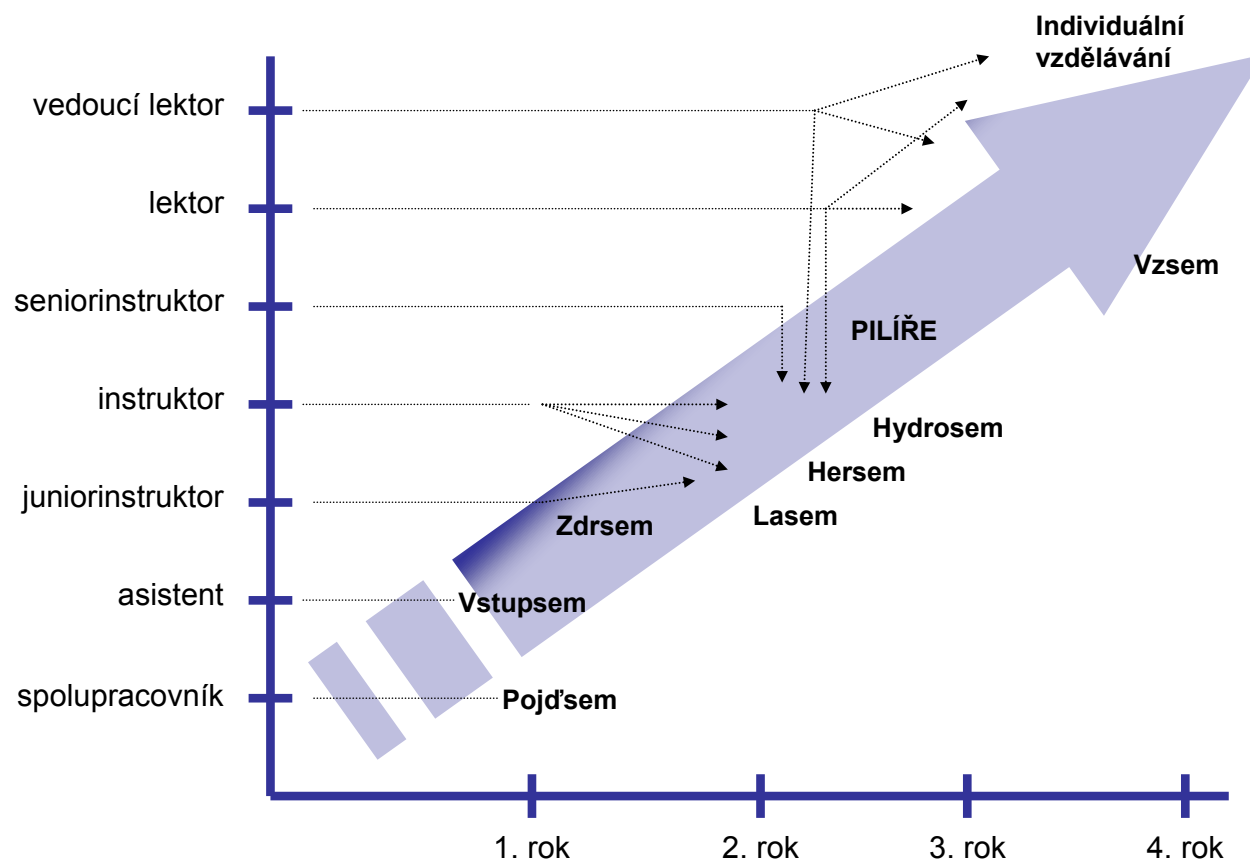


Kvalifikační růst

- ◆ IVS umožňuje **systematický kvalifikační růst instruktorů až do nejvyšší kategorie vedoucího lektora.**
- ◆ Pro kvalifikační postup je absolvování vybraných seminářů či kurzů bezpodmínečné.
- ◆ Jedná se zejména o kurzy a semináře VstupSem, ZdrSem, seminář o Review kurz pro budoucí lektory a vedoucí instruktory Pilíře.

Rozložení vzdělávacích akcí v čase a v návaznosti na kvalifikační postup:

Interní vzdělávací systém OB-ČC



KURZ	OBSAH KURZU	DÉLKA KURZU	CÍLOVÁ SKUPINA	POZNÁMKA
PojďSem	Konkurz zaměřený na výběr nových instruktorů do instruktorského sboru. Účastníci se v modelových situacích seznámí s několika dynamicsovými aktivitami. Probíhá hodnocení jednotlivců, se kterým jsou v závěru seznámeni.	1 den	Zájemci o spolupráci s OB-ČC	Koná se dle potřeby, nemusí se pravidelně opakovat.
VstupSem	Základy uvádění programů, zásady zpětné vazby, základní teoretické modely, firemní kultura – základní pravidla, komunikace, prezentace. Lanová část Vstupem: jištění, základy lezení a slaňování, technika nízkých lan, bezpečnost, práce s materiálem.	2,5 dne 2 dny	Vybraní perspektivní zájemci z PojďSem, předem seznámení s nároky instruktorské práce (včetně sezónního rozložení kurzů).	Po úspěšném absolvování obdrží účastníci Instruktorový manuál. Koná se podle potřeby.
ZdrSem	Zdravotnický seminář zaměřený na specifika outdoorových aktivit. Kurz lektorují specialisté ZdrSem.	Základní verze 2 dny, jinak dle zaměření semináře 1-4 dny.	Instruktorový sbor, kurz je nutno obnovovat vždy po 2 letech – existují verze pro pokročilé.	Účastníci získají Manuál ZdrSem. Kurz je vhodné obnovovat vždy po 2 letech – existují verze pro pokročilé.

KURZ	OBSAH KURZU	DÉLKA KURZU	CÍLOVÁ SKUPINA	POZNÁMKA
HerSem	Herní seminář s cílem prověření vytipovaných her a jejich vyzkoušení na vlastní kůži. Zároveň kurz poskytuje praxi v uvádění programů a review se zpětnou vazbou.	2,5 dne	Instruktorský sbor	Koná se 1x ročně.
HydroSem	Workshop zaměřený na vodní aktivity	2,5 dne	Instruktorský sbor	Koná se nepravidelně, dle potřeby.
VzSem	Odborné semináře zaměřené na potřebná a aktuální témata využitelná v kurzech ČČ. Vedeny interními lektory či externími odborníky.	2 dny	Pro skupiny instruktorů s podobným kvalifikačním zařazením.	Zpravidla 1x ročně.
Individuální vzdělávací možnosti	Zejména formou učícího se pozorovatele na kurzu pro klienty	-	Jednotlivci dle individuálních potřeb a dohody s personalistou	Účast na takovéto formě vzdělávání je podmíněna platnou smlouvou o spolupráci s OB-ČČ.

KURZ	OBSAH KURZU	DÉLKA KURZU	CÍLOVÁ SKUPINA	POZNÁMKA
Seminář o review	Review jako základ vedení programů v pohledu otázek CO, JAK, PROČ.	2 dny	Pro instruktory do kvalifikačního stupně instruktor, požadavek minimálně 10 odjetých kurzodní.	Výstupem je i zpětná vazba pro jednotlivce. Koná se zpravidla 1x ročně.
Pilíře	Završení systematického procesu vzdělávání instruktorů ČC. Kurz obsahuje témata spjatá s kvalitním a profesionálním vystupováním lektora (i budoucího) kurzů ČC. Kurz obsahuje dosud ve vzdělávacím systému neuváděná témata, či se zabývá problematikou do větší hloubky.	Kurz je rozdělen do 2 částí po 3 dnech.	Kurz je podmínkou pro postup do kategorie Lektor a vedoucí instruktor TS kurzů. Primárně určen pro budoucí šéfy kurzů ČC, otevřen i ostatním zájemcům jako nástroj seberozvoje. Podmínkou účasti v kurzu je perspektiva spolupráce s ČC (alespoň následující 2 roky), minimálně 20 odjetých kurzodní.	Úspěšné absolvování je podmíněno vypracováním samostatné práce na zadané téma a její obhájení. Účastníci obdrží Skripta kurzu pro lektory . Opakuje se po 3 letech.
LaSem	Lanový seminář zaměřený na vysoká lana a skalní lezení, důkladné seznámení s technikou a bezpečností.	3 dny	Pro adepty lanového a skalního garantství a pokročilejší lanaře.	Může být zakončen zkouškou – garant VL a SL. Koná se 1x 1 – 2 roky.
LePra	Specializovaný workshop na vysoká lana a skalní lezení – úroveň specialista.	3 dny	Garanti VL a SL	Koná se zpravidla 1x ročně.

Další zásady

- ◆ Pokud člen instruktorského sboru prokáže dostatečnou znalost či zkušenost, **je možno některé ze vzdělávacích akcí přeskočit**. O takovém postupu rozhoduje personální ředitelka.
- ◆ Obsah jednotlivých seminářů či kurzů může být aktualizován podle potřeb, tedy např. vývoje na trhu, požadavky jednotlivých produktových řad a podobně.
- ◆ Pro každý rok budou koncem prosince vyhlášeny orientační termíny plánovaných akcí interního vzdělávacího systému pro rok nadcházející.

Rozvoj členů - Junák

- ◆ Organizace Junák nabízí mnoho možností kvalifikace a vzdělávání.
- ◆ Některé kurzy jsou povinné, jiné nikoli.
- ◆ Pro vedení oddílu, střediska nebo tábora existují různé povinné kvalifikační stupně.



V současnosti vedení o. s. Junák uvažuje o změnách ve struktuře kvalifikací

- ◆ Nabízeny jsou i jiné formy vzdělávání skautských vedoucích, např. lesní školy a ekumenické školy, které jsou uskutečňovány více zážitkovou formou.
- ◆ Pro starší děti (kolem 15 let) jsou určeny tzv. rádcovské kurzy, které zejména prostřednictvím her připravují děti k odpovědnosti a vedení mladších členů.
- ◆ Dále existují vzdělávací aktivity pro vzdělavatele a instruktory kurzů a další možnosti.

Dodatek:

- ◆ Vzdělávání v o. s. Junák má pouze interní platnost, absolvované kurzy (včetně např. zdravotnického) nejsou jinými organizacemi uznávány a naopak.





Kvalifikace v dětské organizaci Pionýr

V rámci Pionýra pak mohou členové absolvovat různé stupně přípravy pro práci s dětmi a mládeží. Jde o tyto druhy kvalifikace:

- ◆ Minimum Pionýra - určeno pro každého staršího 15 let, kdo se chce podílet na činnosti v Pionýru.
- ◆ Instruktor Pionýra - určeno pro všechny dobrovolné pracovníky sdružení Pionýr ve věku 15 - 18 let, kteří v rámci jednotlivých organizačních jednotek vykonávají přímou práci s dětmi nebo ji spoluzajišťují.
- ◆ Oddílový vedoucí Pionýra - určeno pro všechny dobrovolné pracovníky sdružení Pionýr, kteří chtějí samostatně vykonávat v rámci jednotlivých organizačních jednotek přímou práci s dětmi, zajišťují ji nebo o ní spolurozhodují (vedoucí pionýrských oddílů a klubů).
- ◆ Vedoucí dětského kolektivu - určeno pro všechny dobrovolné pracovníky, kteří chtějí samostatně vykonávat v rámci jednotlivých organizačních jednotek přímou práci s dětmi, zajišťují ji nebo o ní rozhodují. Je to kurz akreditovaný Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy, tzn. že jeho platnost je obecná - i mimo sdružení Pionýr.



Kvalifikace v dětské organizaci Pionýr⁽²⁾

V rámci Pionýra pak mohou členové absolvovat různé stupně přípravy pro práci s dětmi a mládeží. Jde o tyto druhy kvalifikace:

- ◆ Zdravotník zotavovacích akcí - stupeň úplné přípravy pro všechny, kteří v rámci činnosti zajišťují zdravotní zabezpečení akce.
- ◆ Hlavní vedoucí tábora - kurz určený všem, kteří chtějí realizovat prázdninovou činnost v podobě vícedenních pobytů větší skupiny účastníků
- ◆ Hospodář - účetní v neziskové organizaci - určeno pro osoby zodpovědné za hospodaření jednotlivých subjektů Pionýra.
- ◆ Navíc Pionýr nabízí svým členům možnost doplňkových specializovaných kurzů k získání větší odbornosti v určité oblasti (např. vůdce malého plavidla, lyžařský instruktor a podobně)

ICN-PFIZER Academy

ICN–PFIZER Academy je společný vzdělávací projekt Informačního centra neziskových organizací, o.p.s. a farmaceutické společnosti Pfizer ČR.

Akademie je zaměřena na zvyšování kvality poskytovaných služeb neziskovými organizacemi, které působí ve zdravotní oblasti.

ICN-PFIZER Academy

ICN–PFIZER Academy je určena pro vzdělávání pracovníků neziskových organizací, které poskytují služby pro:

- seniorské pacienty
- duševně a mentálně nemocné
- pacienty s onkologickými chorobami
- kardiaky
- pacienty s roztroušenou sklerózou
- postižené nemocí AIDS
- umírající v hospicové péči
- neslyšící a nevidomé
- nemocné a opuštěné děti
- tělesně postižené občany

ICN-PFIZER Academy

Program Akademie

Seminář / Trénink

- ◆ Vícezdrojové financování *Peníze jako motor změny*
- ◆ Dobré jméno organizace *Značka jako ukazatel změny*
- ◆ Komunikace s firmami *Vztahy jako srdce změny*
- ◆ Odborný seminář/ Patient safety program
- Vyhodnocení pilotního cyklu